

CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUTO DE PESQUISA TECNOLÓGICA

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN TECHNOLOGY RESEARCH INSTITUTE

Raniery Christiano de Queiroz Pimenta

Mestre em Administração. Professor e Diretor da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar (UnP) - Laureate International University. E-mail: ranierypimenta@gmail.com

Walid Abbas El Auwar

Mestre e Doutorando em Administração. Professor Assistente na Universidade Potiguar (UnP) - Laureate International Universities. E-mail: walidabbas@digicom.br

José Arimatés de Oliveira

Professor Doutor em Administração e Pesquisador do Comportamento Organizacional. UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: arimates@gmail.com

RESUMO

Estudos sobre clima organizacional acompanham a literatura em administração desde a década de 1960, em que investigações envolvendo a relação indivíduo-organização marcavam a abordagem do pensamento administrativo behaviorista ou comportamental. Trata-se de temática relevante para o estudo do comportamento organizacional. A presente pesquisa teve como objetivo avaliar o clima organizacional em uma instituição pública dedicada à pesquisa tecnológica. Consiste em estudo de caráter exploratório e descritivo. A estratégia adotada para investigar o fenômeno foi o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de questionário, adaptado do instrumento proposto por Kolb, Rubin e McIntyre (1978), cujo levantamento foi realizado junto a todos os 180 integrantes da organização. A análise dos dados foi feita utilizando-se o software Excel. A partir da percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, constatou-se a influência da liderança no clima organizacional. Os índices de satisfação obtidos demonstraram a existência de clima organizacional positivo, mas inspirando melhorias nos critérios de premiação, remuneração, reconhecimento pelo desempenho, liderança, relacionamento intergrupal e compartilhamento de informações.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

This is a studies about the organizational climate literature accompanying the administration since the 1960s, in which investigations involving the relationship between individual and organization marked the behaviorist approach to management thought and behavior. This is relevant topic to the study of organizational behavior. This study aimed to assess the organizational climate in a research institution in technology. It is a exploratory and de-scriptive study. The strategy adopted to investigate the phenomenon was a case study. The data collection was conducted through a questionnaire, adapted from the instrument proposed by Kolb, Rubin and McIntyre (1978). The survey was done with all 180 members of the organization. The data analysis was performed using Excel software. It was found the influence of leadership on organizational climate. The satisfaction rates obtained showed the existence of positive organizational climate, but inspiring improvements in the criteria for awards, compensation, recognition for performance, leadership, intergroup relations and information sharing.

Keywords: Organizational climate. Organizational culture. Organizational behavior.

1 INTRODUÇÃO

Na trajetória dos estudos em administração, é notável a vasta literatura cujo escopo de investigação constitui-se recurso inerente a toda organização: o ser humano. Trata-se de recurso diferenciado, ao qual não se aplicam diretamente fórmulas ou métodos baseados em *check-lists*, para que se obtenha o máximo de desempenho. Dessa forma, diversos estudos levantaram questões que abordam tanto o fator humano quanto a relação indivíduo-organização.

Tais estudos, a exemplo da Teoria Geral dos Sistemas, complementam a visão de que a organização não é somente um conjunto de partes, mas um todo, tal como um organismo. A partir dessa visão holística, a concepção do gestor volta-se para a estrutura da organização, observando o funcionamento desse organismo complexo, que se constitui, em última análise, um composto de seres humanos, interconectados por relações sociais. De modo similar, Ka-naane (2009) ressalta a organização como um sistema integrado, onde há uma interação entre clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. Em alguns estudos, não se constatou a diferença entre clima e cultura organizacional (HOFSTEDE, 1998). Segundo McLean (2005), é evidente a relação integral entre clima e cultura organizacional, influenciando e direcionando o comportamento nas organizações.

A partir dos estudos sobre clima organizacional, pode-se obter melhor interação entre o indivíduo e os sistemas organizacionais. Diagnósticos e planos de ação podem ser concebidos em prol da eficiência e do alcance de tais objetivos (SANTOS, 1999). Conforme ressalta Martins (2008), o estudo do clima organizacional continua a despertar interesse de estudiosos e das organizações, em função do valor estratégico que as percepções compartilhadas possu- em. Estas alimentam a formação de juízo acerca da realidade de trabalho que, por sua vez, determinam as

reações, ações e decisões das pessoas, podendo provocar impactos importantes nas organizações.

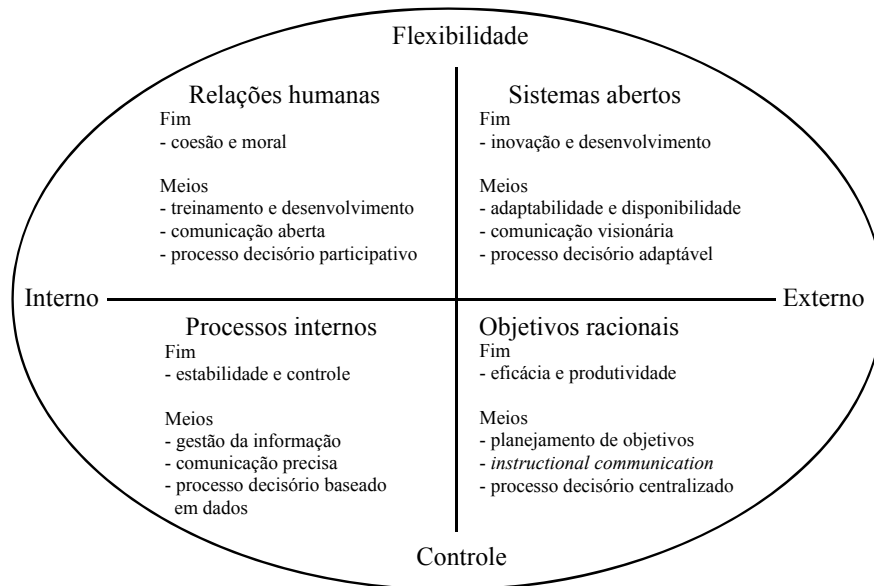
Nessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo avaliar o clima organizacional em uma instituição pública dedicada à pesquisa tecnológica. Tal instituição, sem fins lucrativos, cumpre papel decisivo no desenvolvimento sustentado da indústria brasileira, incentivando a competitividade empresarial e disseminando o uso das tecnologias desenvolvidas pelo setor energético brasileiro nos diversos segmentos de mercado. Ademais, a escolha da organização se deu pelo fato de se dispor de pouca informação a respeito do clima organizacional em organizações sem fins lucrativos, que desenvolve atividade de pesquisa tecnológica, ainda que se reconheça o porte e a dimensão da instituição, bem como a repercussão do seu papel na sustentabilidade da indústria nacional.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sob o ponto de vista da sociedade, cultura pode ser definida como padrões de comportamento e atitudes que caracterizam um determinado grupo. De modo similar, nas organizações, crenças e valores também norteiam normas de comportamento. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), existe uma organização informal de regras nas organizações formais. Assim, a cultura seria uma maneira informal de perceber a vida e a participação na organização. Para os autores, essa interferência se dá através de quatro formas: oferecendo uma identidade organizacional aos membros, facilitando o compromisso coletivo, promovendo uma estabilidade organizacional e moldando o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido aos seus ambientes.

Os valores são expressivos na formação da cultura. Nessa perspectiva, Quinn (1988) apud Jones, Jimmieson e Griffiths (2005) elaborou um framework com algumas características gerais, cujos valores são analisados em diferentes organizações a partir de dois eixos, conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir:

Figura 1: Framework de valores organizacionais



Fonte: Quinn, 1988 apud Jones, Jimmieson e Griffiths (2005).

No *framework*, o eixo vertical representa a estrutura da organização; o horizontal de-monstra o foco adotado pela organização, voltado mais interna ou externamente, cujo ambiente tem forte influência. Para demonstrar como as organizações se relacionam, tendo em vista o seu foco de atenção, a teoria da dependência de recursos, baseada nos estudos de Pfeffer e Salancik (2003), ressalta que as organizações não têm condições de suprir todas as suas necessidades de recursos a partir de fontes internas. Assim, há uma relação de dependência, ao interagir com o ambiente externo. Contudo, a própria teoria da dependência de recursos aponta que o ambiente pode ser moldado de acordo com as ações dos administradores, para manter uma posição competitiva no mercado. Nessa perspectiva, a organização precisa estar voltada para dentro de si, a fim de que essa ação interna possa causar efeito no ambiente ao qual se encontra.

Algumas organizações podem estar em todos os quadrantes do *framework* de Quinn (1988). Diversas orientações de valores podem coexistir, como ocorre em diversos tipos de organizações. De modo similar, Schein (2010) compreende a cultura como pressupostos desenvolvidos pelo grupo para lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, e que são repassados aos novos membros como forma correta de agir frente a tais problemas. O ser humano é fortemente influenciado pela sociedade; a interpretação da realidade é configurada de tal forma que determina a sua relação consigo mesmo e com os demais (ARGYRIS, 1978).

A influência da cultura nos indivíduos pode ser percebida através da satisfação do trabalhador na organização.

As teorias de motivação foram elaboradas para a investigação da orientação do indivíduo com relação ao trabalho. A ausência de uma abordagem que reconheça interesses e necessidades dos indivíduos constitui a causa de conflitos entre a organização e os trabalhadores (MOTTA, 2007). Assim sendo, diversos estudos foram elaborados, tendo em vista o indivíduo na organização. Além da teoria X e Y de McGregor (1980), há outros trabalhos, a exemplo da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1979), que identificou fatores desde as necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de autorrealização.

A teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1966), constitui outro estudo sobre o comportamento humano nas organizações. O autor elucidou que os fatores higiênicos, tais como clima das relações, regulamentos, benefícios, salários, não são a causa da satisfação, mas a falta ou a deficiência desses fatores causa insatisfação; e que os fatores motivacionais estão relacionados com o cargo ocupado e com a concretização das tarefas que se realiza. Ambos os fatores devem estar presentes para que haja motivação. McClelland (1961) relaciona os conceitos de motivação e o desempenho a três impulsos básicos que variam entre as pessoas: necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

As teorias de Maslow (1954), Herzberg (1966), McClelland (1961) e McGregor (1980) são consideradas teorias de conteúdo, uma vez que focalizam as necessidades que impulsionam o comportamento (KILL, 1997). É pertinente ressaltar que, na maior parte das teorias

de motivação, as causas que alteram o comportamento humano giram em torno das necessidades dos indivíduos e da relação desses com os incentivos que recebem. Mais uma vez, é possível observar a dicotomia entre os extremos: interno e externo, presente no *framework* de cultura organizacional de Quinn (1988).

No tocante à relação entre os conceitos de cultura e de clima organizacional, convém ressaltar o que assevera Martins (2008), destacando que foram tratados como similares na fase inicial das pesquisas. Com a evolução dos estudos, observou-se distinção nítida entre os dois construtos. Cultura é um construto mais amplo e profundo que clima. A cultura é formada por padrões de referência criados por determinado grupo que afetam os seus membros quanto ao modo de sentir, de perceber e de pensar. Clima, que envolve alguns elementos da cultura, é parte integrante desta, estando relacionado àquilo que pode ser experimentado de modo mais imediato.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

É costumeiro, nas pesquisas em administração, fazer-se uso de conceitos de outras áreas, tais como engenharia, biologia, dentre outras, para explicar fenômenos organizacionais. O clima tem ligação direta com as condições atmosféricas e o ambiente, o que já foi plenamente identificado nas organizações. Assim, clima organizacional vai expressar o ambiente de trabalho, sendo caracterizado por um conjunto de fatores. Souza (1978) entende que clima organizacional é resultante da interação da cultura, onde as combinações entre os elementos culturais resultam em climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. De modo similar,

Luz (2009) ressalta que clima demonstra o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho, bem como na produtividade e na motivação daqueles.

Parece acertada a ligação entre cultura e clima, pois engloba diversas variáveis. O gestor pode ter uma visão geral da estrutura da organização e de seu funcionamento. Moiseichyk (1997) observa que cultura é mais estável que clima organizacional. Clima reflete um determinado momento na vida da organização, e cultura evolui de acordo com os eventos sociais, no decorrer da existência da organização. Para Denison (1996), clima tem a capacidade de analisar as práticas observáveis da vida organizacional. De modo similar, McLean (2005) considera clima organizacional como uma forma mais concreta e tangível de medir elementos da cultura organizacional, tendo como base alguns comportamentos e características específicas.

Os primeiros trabalhos sobre clima organizacional surgiram na década de 60. Likert (1961), apud Csoka (1975) já demonstravam que climas participativos, permissivos contribuem para a satisfação e a melhoria do desempenho. Desde então, diversas metodologias foram elaboradas para se avaliar o clima em organizações.

3.1 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Santos (1999) faz uma análise de diversos métodos utilizados para avaliação do clima organizacional. Na Tabela 1, é apresentado um resumo dos métodos de Litwin e Stringer (1968), Schneider e Barlett (1970) e a de Kolb, Rubin e McIntyre (1990).

Tabela 1: Métodos de avaliação de clima organizacional

Método	Conceito de Clima	Dimensões
Schneider e Barlett (1970)	Percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente.	1. Suporte administrativo; 2. Estrutura administrativa; 3. Preocupação com os empregados; 4. Independência; 5. Conflitos internos; 6. Satisfação geral.
Litwin e Stringer (1968) (Dimensões referentes à forma B do método)	Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.	1. Estrutura; 2. Responsabilidade; 3. Recompensa; 4. Risco; 5. Calor; 6. Suporte; 7. Padrões; 8. Conflito; 9. Identidade.
Kolb, Rubin e McIntyre (1978)	Pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.	1. Conformidade com as normas; 2. Responsabilidade; 3. Padrões de desempenho; 4. Recompensas; 5. Clareza organizacional; 6. Apoio e calor humano; 7. Liderança.

Fonte: elaboração dos autores.

O método de Schneider e Barlett (1970) foi idealizado para ser utilizado em agências de seguro. Já o de Litwin e Stringer (1968) é usado em diferentes tipos de organizações. A forma A do modelo é composta por seis dimensões: estrutura, responsabilidade, risco, recompensa, calor e apoio, conflito. Esses autores defendiam que climas organizacionais diversos podem ser estabelecidos de acordo com diferentes tipos de liderança. Para Motta (2007), uma vez que cria a sensação de espaço próprio, a liderança tem a capacidade de estimular a autor-realização nos liderados. A eficácia gerencial tem forte relação com a liderança na organização.

O método de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) baseia-se nos trabalhos de Litwin e Stringer (1968); no entanto, relacionaram as necessidades de realização de McClelland (1961) com o clima organizacional (SANTOS, 1999). Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 26) ressaltam que o comportamento afiliativo, realizador ou voltado para o poder “é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão re-compensados pelo meio-ambiente no qual ela se encontra, isto é, sua percepção de clima organizacional”. A seguir, são enumerados pontos em comum relacionados aos indicadores de McClelland (1961) e às dimensões do modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1978):

- Necessidade de realização: Responsabilidade, Padrões de desempenho, Clareza organizacional;
- Necessidade de afiliação: Recompensas, Apoio e calor humano; e
- Necessidade de poder: Conformidade com as normas, Liderança.

Percebe-se que esses aspectos estão relacionados à compreensão do modo como o ambiente de trabalho pode afetar o comportamento e as atitudes dos trabalhadores, com reflexos em sua qualidade de vida e no desempenho organizacional. Conforme ressalta Martins (2008), em função da celeridade das mudanças impulsionadas pela globalização, empresas têm buscado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, com vistas a identificar percepções compartilhadas e significados similares dos trabalhadores atribuídos aos aspectos importantes do contexto do ambiente laboral.

Ainda segunda a referida autora, as percepções compartilhadas possuem valor estratégico, tendo

em vista que envolvem a formação de opiniões e juízos acerca da realidade de trabalho. Estes, por seu turno, determinam as decisões, reações e ações das pessoas, podendo provocar, assim, impactos significativos nas organizações. Em função de tais impactos, o estudo do clima organizacional continua a despertar interesse de estudiosos e de organizações.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em estudo de caráter exploratório e descritivo. No processo de investigação sobre o clima organizacional na instituição de pesquisa tecnológica, utilizou-se o estudo de caso. Yin (2005) afirma que estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica que investiga os fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, ou utiliza-se de múltiplas fontes de evidência.

O propósito fundamental do estudo de caso é analisar uma unidade social, que pode ser um indivíduo, um grupo deles, uma organização, uma instituição ou até mesmo uma comunidade (GODOY, 1995). Os estudos de caso permitem também uma interação mais direta entre o objeto e o sujeito da pesquisa, possibilitando a busca específica de significados que particularizam a realidade em questão. Para Roesch (2007), o estudo de caso permite a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. É especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

A coleta de dados primários se deu no período de junho a julho do ano de 2011, através de questionário composto por 48 questões fechadas com afirmações, cujos sujeitos da amostra responderam de acordo com a seguinte legenda: 0 = discordo totalmente; 1 = discordo parcialmente; 2 = neutro; 3 = concordo parcialmente; e 4 = concordo totalmente.

O instituto de pesquisa tecnológica investigado tem em seu quadro uma diversidade de pessoas com graus de escolaridade diferentes, desde doutores até pessoas com nível básico de ensino. Diante desse fato, verificou-se a necessidade de elaborar o instrumento de pesquisa com linguagem que pudesse ser compreendida por pessoas de nível de escolaridade mais baixo. Assim, optou-se por dividi-lo em cinco temas que propiciasse um melhor entendimento. Os temas e as respectivas questões estão expostos no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Questões pelos Temas referentes ao Clima Organizacional

Temas	Questões do Instrumento de Pesquisa
Tema 1. Bem-estar e relacionamento.	<ol style="list-style-type: none"> 01. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe. 02. Sinto o apoio dos colegas e da direção. 03. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições. 04. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria. 05. Na organização não existem "panelinhas". 06. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar. 07. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social. 08. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim. 09. Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho. 10. Sinto que a direção está sempre aberta a novas idéias. 11. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe. 12. Sinto-me bem em trabalhar na organização. 13. A liderança tolera os erros cometidos por mim. 14. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.
Tema 2. Planejamento e organização do trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 01. Sinto que a organização se preocupa com o futuro. 02. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa. 03. Sei o que a organização espera do meu trabalho. 04. Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho. 05. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente. 06. Sou informado(a) quando ocorrem mudanças na empresa. 07. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna. 08. Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações. 09. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante. 10. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários. 11. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização. 12. As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.
Tema 3. Condições de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 01. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar. 02. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos. 03. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho. 04. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados. 05. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade. 06. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização. 07. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados. 08. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados. 09. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.
Tema 4. Desenvolvimento profissional.	<ol style="list-style-type: none"> 01. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional. 02. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso. 03. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação. 04. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim. 05. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional. 06. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções. 07. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.
Tema 5. Remuneração e incentivo.	<ol style="list-style-type: none"> 01. Tenho um salário condizente com o mercado. 02. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização. 03. Estou satisfeito com meu salário. 04. Meu salário é condizente com o meu esforço. 05. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação. 06. Sou reconhecido(a) pelo meu empenho em alcançar resultados.

Fonte: elaboração dos autores.

O universo pesquisado correspondeu a 180 colaboradores (funcionários, bolsistas es-tagiários e terceirizados). Em função das férias e de viagens, no período da pesquisa, foram investigados 156 colaboradores, o que representou uma amostra de 87% do universo. Acredita-se que esta amostra foi significativa e diversificada, por atingir todos os setores da organização, bem como por quase constituir-se em pesquisa censitária.

Optou-se por tabular as questões, classificando os resultados em *Pessoas que discordam*, *Pessoas Neutras* e *Pessoas que concordam*. A análise dos dados foi feita

utilizando-se o software *Microsoft Excel* para geração de um banco de dados com os campos: “Indicadores de McClelland (1961)”; “Fatores de clima”; “Tema”; “Questão”; “0 – discordo totalmente”; “1 – discordo parcialmente”; “2 – neutro”; “3 – concordo parcialmente”; “4 – concordo totalmente”; “Pessoas que discordam”; “Pessoas Neutras”; “Pessoas que concordam”; “TOTAL de Pessoas que discordam”; “TOTAL de Pessoas Neutras” e “TOTAL de Pessoas que concordam”. Esse banco de dados possibilitou a utilização de filtros, realizando-se inúmeras combinações e classificações nos registros, de

acordo com: percentual para a questão; questões que tiveram mais de 70% das pessoas concordando dentro da dimensão liderança, dentre outras.

O modelo escolhido para mensurar o clima organizacional da instituição em questão foi o de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) que, a partir das dimensões de clima organizacional propostas por Litwin e Stringer (1968), propõem um novo modelo/escala, que contempla os seguintes fatores de clima:

- 1) **Conformidade com as Normas** - O grau em que os membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de ser seguidas, tirando-lhes a liberdade de fazer o trabalho como eles acham que o mesmo deveria ser realizado;
- 2) **Responsabilidade** - O grau em que a organização atribui responsabilidades aos seus membros, concedendo-lhes autonomia para tomar decisões e resolver problemas, sem ser preciso verificar com seus superiores, cada etapa;
- 3) **Padrões de Desempenho** - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que a entidade estabelece objetivos estimulantes, comunicando-

-lhes o com-prometimento com os mesmos;

- 4) **Recompensas** - O grau em que os membros sentem que também são reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e não apenas criticados ou punidos quando algo sai errado;
- 5) **Clareza Organizacional** - O sentimento entre os membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos;
- 6) **Apoio e Calor Humano** - O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; os membros confiam uns nos outros e oferecem, entre si, apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- 7) **Liderança** - O grau em que a organização reconhece e estimula a liderança dos membros realmente qualificados. Os indivíduos sentem-se em liberdade para assumir papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem-sucedida.

As variáveis envolvidas no levantamento de dados foram definidas no protocolo de pesquisa, conforme exposto no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Questões referentes aos fatores de clima de Kolb, Rubin e McIntyre (1978)

Fatores de Clima	Questões do Instrumento de Pesquisa
Conformidade com as normas	<ul style="list-style-type: none"> • Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho. • Sou informado (a) quando ocorrem mudanças na empresa.
Apoio e Calor humano	<ul style="list-style-type: none"> • Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe. • Sinto o apoio dos colegas e da direção. • Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições. • Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria. • Na organização não existem "panelinhas". • Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização. • Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim. • Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações. • A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários. • Sinto-me bem em trabalhar na organização. • A liderança tolera os erros cometidos por mim.
Clareza organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que a organização se preocupa com o futuro. • Sei o que a organização espera do meu trabalho. • Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente. • Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna. • Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização. • Aqui na organização, a liderança pratica o que diz. • As atividades que desempenho corresponde ao meu cargo.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que a direção está sempre aberta a novas idéias. • A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.

Padrões de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar. • O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos. • Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho. • Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados. • Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade. • Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho. • Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados. • Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados. • Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho. • A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho um salário condizente com o mercado. • Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional. • Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização. • Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso. • Estou satisfeito com meu salário. • Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional. • Meu salário é condizente com o meu esforço. • Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar. • Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação. • Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções. • Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social. • Sou reconhecido (a) pelo meu empenho em alcançar resultados. • Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa. • Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim. • Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.

Fonte: elaboração dos autores.

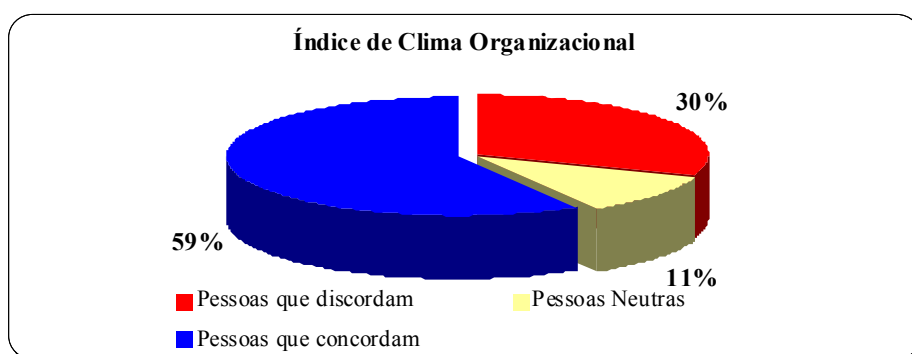
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesse tópico apresentam-se os resultados do estudo e uma discussão acerca das implicações, tanto para a organização pesquisada e como para o avanço do conhecimento na área temática estudada, procedendo-se a interpretações e reflexões sobre os achados da pesquisa. Inicia-se com a análise geral do clima organizacional, seguida da análise estratificada por fatores, culminado com a análise de cada fator separadamente.

O Gráfico 1, que traduz o índice de clima organizacional em 59%, revela que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a organização. Pode-se afirmar, assim, que o clima da organização é positivo, mas inspira melhorias, tendo em vista que quase um terço dos co-laboradores está insatisfeito. Os temas e respectivos itens que denotaram discordâncias são abordados mais adiante.

Gráfico 1: Clima Organizacional

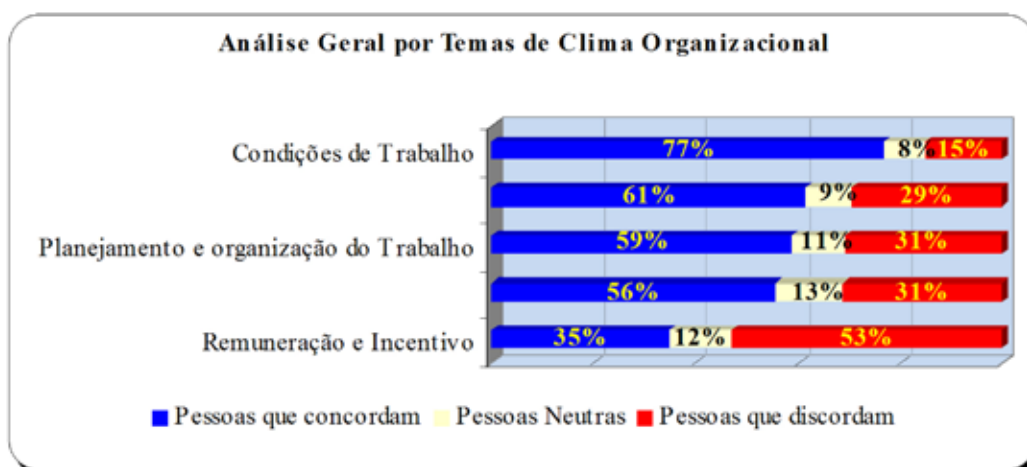


Fonte: resultados da pesquisa.

O Gráfico 2 mostra a distribuição das respostas correspondentes aos temas abordados no questionário. O tema “Condições de trabalho” obteve os melhores resultados, o que denota satisfação quanto aos aspectos relacionados ao ambiente físico do trabalho, disponibilidade de instrumentos e materiais necessários à sua realização, bem como às condições de segurança e

de tempo para realização do trabalho. O tema “Remuneração e incentivo” se demonstrou expressivamente negativo, já que 53% dos resultados foram discordantes, indicando percepções negativas em relação à satisfação com salários, benefícios, definição de critérios para premiação e reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados definidos pela organização.

Gráfico 2: Temas de Clima Organizacional

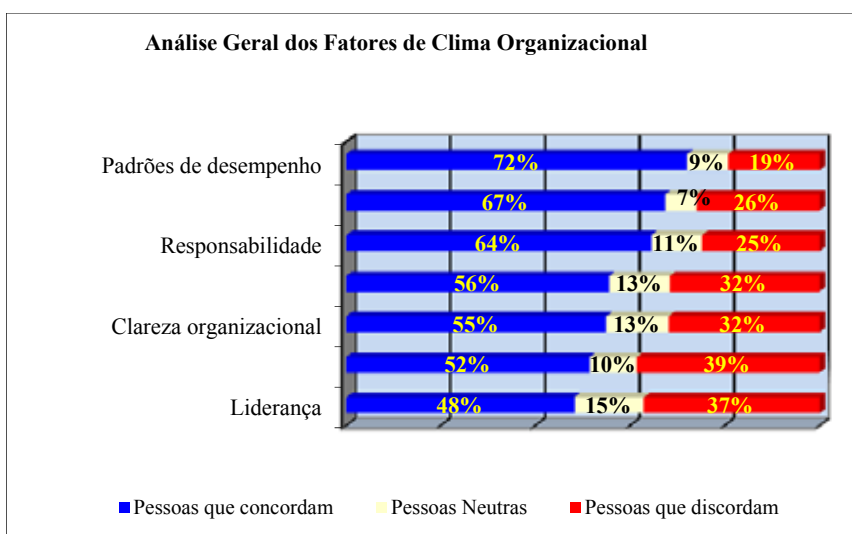


Fonte: resultados da pesquisa.

No Gráfico 3, os fatores relacionados com o tema “Padrões de desempenho” obtiveram os maiores percentuais de concordância. O fator “Recompensas” apresenta-se com maior discordância, 39%, indo ao encontro do que foi demonstrado no Gráfico 2, já que o tema “Remuneração e Incentivo” também obteve os resultados notavelmente discordantes, o que denota re-

lação direta entre os temas do questionário e os fatores abordados pelo modelo adotado. O salário, os critérios para premiação e o não reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados foram os principais aspectos negativos apontados pelos colaboradores dentro deste fator, e parecem contribuir para gerar insatisfação em boa parte dos sujeitos pesquisados.

Gráfico 3: Fatores de Clima Organizacional



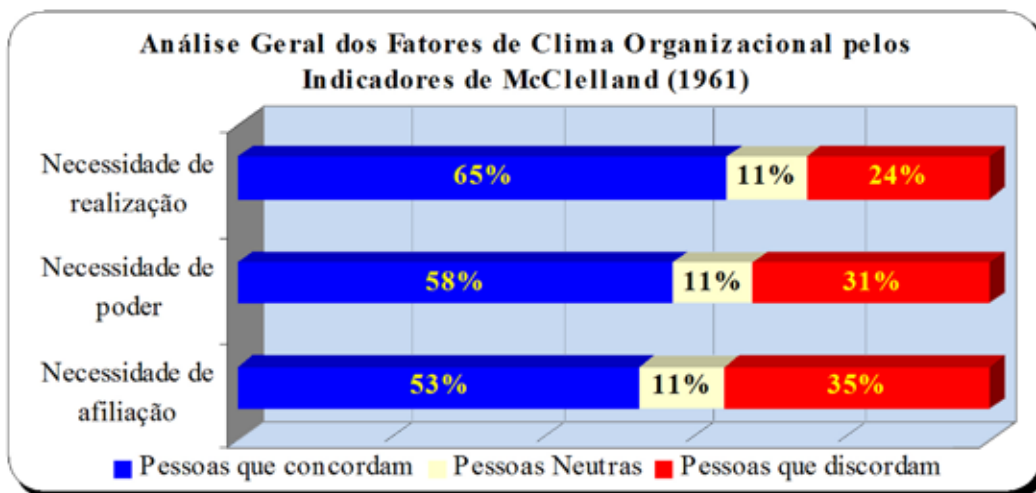
Fonte: resultados da pesquisa.

Tendo em vista a relação entre o modelo adotado e os Indicadores de McClelland (1961), é possível observar como os fatores mais positivos e negativos sobre o clima ficaram distribuídos nos três eixos. Conforme demonstrado no Gráfico 4, percebe-se maior concentração de pessoas, 65%, concordando com as questões relativas ao indicador “Necessidade de Realização”, que se refere aos fatores “Responsabilidade”, “Padrões de desempenho” e “Clareza organizacional”.

O destaque negativo ficou a cargo do indicador “Necessidade de afiliação” que se refere aos fatores

“Recompensas” e “Apoio e calor humano”, contando com pouco mais de um terço dos membros da amostra apontando negativamente esses fatores. Tais constatações permitem afirmar que o foco das ações de melhoria do clima organizacional deve, prioritariamente, concentrar-se nos elementos que impactam os fatores Recompensas e Apoio e calor humano. Pode-se deduzir, ainda, que o clima organizacional é favorável, quando se observam os indicadores “Responsabilidade”, “Padrões de desempenho” e “Clareza organizacional”.

Gráfico 4: Indicadores de McClelland



Fonte: resultados da pesquisa.

5.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL ESTRATIFICADO POR FATORES

Percebeu-se uma separação dos grupos de fatores de clima organizacional. O primeiro grupo, que seria o mais eficaz em termos de clima organizacional, é composto pelos fatores Padrões de Desempenho, Conformidade com as Normas e Responsabilidade. Já no segundo grupo, um pouco menos eficaz, estão os fatores Apoio e Calor Humano, Clareza Organizacional. No terceiro grupo, o menos eficaz em termos de clima, conta com os dois fatores que tiveram menor concordância, aliado à maior discordância. Este grupo é composto pelos fatores Liderança e Recompensas, ambos apresentando-se como pontos fracos da organização. O salário, os critérios para premiação e o não reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados foram os principais aspectos negativos apontados pelos colaboradores dentro do fator Recompensas, denotando insatisfação em boa parte do grupo; o mesmo ocorrendo quanto à preocupação com o bem-estar e com a me-

lhoria do desempenho da equipe, e abertura para novas ideias por parte da direção, dentro do fator Liderança.

Os fatores de clima estratificados a seguir foram analisados com base na comparação entre os resultados da pesquisa e as afirmações de Kolb, Rubin e McIntyre (1978).

5.2.1 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA - CONFORMIDADE COM AS NORMAS

A maior parte dos membros da organização (67%), conforme já observado no Gráfico 3, encara a existência de muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas, a serem seguidas, não como uma forma de tirar-lhes a liberdade de fazer o trabalho como eles acham que o mesmo deveria ser realizado, mas como um fator positivo para o clima, demonstrado pela concordância de 92% dos trabalhadores com a forma como os procedimentos e as normas estão dispostos na organização, conforme pode ser observado no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Respostas do Fator de clima - Conformidade com as normas

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
2	06. Sou informado (a) quando ocorrem mudanças na empresa.	47%	10%	43%
2	04. Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho.	5%	3%	92%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.2 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – RESPONSABILIDADE

Com relação à autonomia que os colaboradores têm para resolver problemas e tomar decisões, conforme pode ser observado no Quadro 4 a seguir, a pesquisa demonstrou que as pessoas sentem-se en-

volvidas no trabalho, já que 76% concordaram com a situação atual, ao conseguirem realizar a tarefa, priorizando o que é relevante. No entanto, pouco mais da metade dos sujeitos pesquisados (53%) considera que o seu progresso na organização depende de si mesmo, o que denota responsabilidade da empresa em parte desse processo.

Quadro 4: Respostas do Fator de clima – Responsabilidade

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
4	04. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim.	35%	12%	53%
2	02. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa.	23%	12%	65%
2	09. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.	17%	8%	76%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.3 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – PADRÕES DE DESEMPENHO

Esse fator demonstrou ser um dos mais aceitos pelos colaboradores (72%), conforme já observado no Gráfico 3, denotando elevado comprometimento com os objetivos da organização, ao se tratar de segurança, disponibilidade de equipamentos adequados e atualizados; algo observável pela posição estratégica que essas questões ocupam no planejamento da

organização. Destaque-se, conforme pode ser observado no Quadro 5, que a quase totalidade dos sujeitos pesquisados (95%) apresentou satisfação quanto ao ambiente físico em que trabalham, com destaque para as questões relacionadas à atualização e ao uso de instrumentos necessários à realização do trabalho, bem como à distribuição do espaço físico em conformidade com produtos e serviços oferecidos, e à disposição e à organização do ambiente físico de modo agradável para se trabalhar.

Quadro 5: Respostas do Fator de clima - Padrões de desempenho

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
1	09. Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.	46%	13%	41%
4	07. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.	32%	12%	56%
3	07. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.	21%	8%	71%
3	05. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade.	17%	9%	75%
3	08. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.	17%	13%	71%
3	09. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.	15%	14%	71%
3	04. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.	15%	5%	80%
3	03. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.	14%	5%	82%
3	02. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.	12%	7%	81%
3	01. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.	4%	1%	95%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.4 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – RECOMPENSAS

Esse fator figurou entre os mais controversos, tendo em vista que pouco mais da meta-de dos colaboradores (52%), conforme já observado no Gráfico 3, concorda que a organização contribui com o seu desenvolvimento profissional, permitindo conciliar o tempo entre trabalho, família e vida social (76%), conforme se observa no Quadro 6. Contudo, as críticas são marcantes no tocante às questões de recompensas financeiras, tendo em vista que uma parcela (39%) dos sujeitos pesquisados não concorda com os salários que recebem, conforme

já observado no Gráfico 3. Ademais, as três primeiras questões apresentadas no Quadro 6 denotam discordância quanto aos critérios para premiação (64%), à compatibilidade entre salário e esforço (56%) e ao reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados (54%).

Considerando-se que os aspectos negativos superaram os positivos, a atuação sobre esse fator pode ser um ponto-chave para a melhoria do clima organizacional. Nessa linha de pensamento, Hemmelgarn, Glisson e James (2006) destacam que os estudos de clima e cultura organizacionais influenciam a adoção de novas tecnologias, bem como a qualidade e a fidelidade com que elas são implantadas.

Quadro 6: Respostas do Fator de clima – Recompensas

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
5	05. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação.	64%	16%	20%
5	04. Meu salário é condizente com o meu esforço.	56%	9%	35%
5	06. Sou reconhecido(a) pelo meu empenho em alcançar resultados.	54%	12%	35%
5	01. Tenho um salário condizente com o mercado.	49%	14%	38%
5	02. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.	48%	11%	41%
5	03. Estou satisfeito com meu salário.	46%	12%	42%
4	03. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.	38%	7%	55%
4	05. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.	35%	13%	52%
1	06. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.	29%	8%	62%
4	01. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.	28%	4%	68%
4	02. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.	21%	10%	69%
1	07. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.	17%	8%	76%
4	06. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções.	16%	7%	77%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.5 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – CLAREZA ORGANIZACIONAL

Ainda que alguns objetivos organizacionais (como visto com o fator de desempenho) sejam bem entendidos pelos colaboradores, a pesquisa mostrou que a falha na comunicação interna é observada por

vários sujeitos pesquisados. Isso porque se percebeu certo equilíbrio entre os que concordam (55%) e os que discordam (32%). Ademais, este fator obteve um dos maiores índices de neutralidade (13%). Os aspectos que mais parecem afetá-lo são a falha na comunicação (72%) e a liderança (32%), conforme se observa no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7: Respostas do Fator de clima - Clareza organizacional

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
2	07. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.	72%	8%	20%
1	14. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.	46%	25%	32%
2	12. As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.	23%	3%	74%
2	01. Sinto que a organização se preocupa com o futuro.	22%	9%	60%
2	11. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.	22%	13%	66%
2	05. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.	20%	14%	67%
2	03. Sei o que a organização espera do meu trabalho.	16%	20%	64%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.6 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – APOIO E CALOR HUMANO

Conforme já observado no Gráfico 3, esse fator parece necessitar de atenção especial dos gestores, visto que 56% concordam e 32% discordam, em relação a esse fator. Os números indicam possibilidade de existência de alguns locais dentro da organização, em que os colaboradores sentem-se mais à vontade no trabalho. Em outros setores internos, as pessoas não têm amizade valorizada e devidamente compartilhada entre os membros da organização, o que pode ser atestado pelo fato de 13% dos respondentes não concordarem com a inexistência de “panelinhas”, de acordo com o que se depreende do Quadro 8, a seguir. Ademais, mais da

metade dos colaboradores (56%) discordam quanto à disposição para compartilhar informações, e 43% discordam quanto à preocupação da organização com o processo de socialização dos novos funcionários, o que denota influência negativa no clima organizacional, corroborando com a recomendação de atenção aos gestores da organização quanto a esse fator.

Nessa perspectiva, Robbins (2009) assevera que tais questões, relativas ao relacionamento interpessoal, afetam o desempenho, a rotatividade e o absenteísmo. Tal aspecto já havia sido relatado por Maslow (1979), ao ressaltar que o trabalho significa mais do que meramente recompensas materiais. É considerado fonte de preenchimento das necessidades de estima e sociais.

Quadro 8: Respostas do Fator de clima - Apoio e calor humano

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
1	05. Na organização não existem "panelinhas".	65%	22%	13%
2	08. Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações.	56%	13%	31%
2	10. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários.	43%	13%	44%
1	03. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições.	36%	15%	49%
1	01. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe.	34%	1%	65%
1	13. A liderança tolera os erros cometidos por mim.	27%	27%	45%
1	02. Sinto o apoio dos colegas e da direção.	27%	10%	63%
1	08. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim.	22%	15%	63%
3	06. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização.	21%	13%	66%
1	12. Sinto-me bem em trabalhar na organização.	10%	9%	82%
1	04. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.	7%	3%	93%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.7 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – LIDERANÇA

Esse fator, conforme já observado no Gráfico 3, foi o que apresentou menor percentual de concordância (48%), e segundo maior índice de discordância (37%). O equilíbrio na pergunta 11 (43%

entre os que discordam e 46% entre aqueles que concordam) denota a atenção que as pessoas têm com o bem-estar (algo já comprovado por outros índices). Desse modo, a liderança tem peso importante na constituição do clima organizacional. A relevância desse fator é algo já citado nas pesquisas de Litwin e Stringer (1968) e de Kolb, Rubin e McIntyre (1978).

Quadro 9: Respostas do Fator de clima – Liderança

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
1	11. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.	43%	12%	46%
1	10. Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.	31%	18%	51%

Fonte: resultados da pesquisa.

Para Carvalho e Ferreira (1999), alguém só está disposto a subordinar suas ações à direção de outro se sentir confiança. De modo similar, Ogbonna e Harris (2000) compreendem que a li-

derança influencia o clima e a cultura organizacional, o que vai ao encontro da concepção de Litwin (1979). Assim, o fator liderança constitui forte influenciador do clima organizacional e, na

instituição de pesquisa em análise, cuja influência foi negativa, pode-se afirmar que esse fator figura como ponto fraco da organização.

6 CONCLUSÃO

Através das análises realizadas, verificou-se que na organização prevalece um clima que privilegia padrões de desempenho, conformidade com as normas e responsabilidade. O índice de clima organizacional é de 59%, revelando que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a organização. Pode-se afirmar, portanto, que o clima da organização é positivo, contudo, inspira melhorias.

Os resultados desse estudo permitem afirmar, ainda, que os colaboradores do instituto de pesquisa tecnológica sentem-se à vontade na prática de suas atividades, constituindo-se um dos fatores que mais contribuíram para o índice positivo do clima organizacional. Igualmente importantes estão questões relativas ao relacionamento interpessoal. No instituto de pesquisa tecnológica, observou-se a disparidade entre os que consideram que possuem um bom relacionamento com os colegas ou com a diretoria e aqueles que discordam que haja a vontade de compartilhar informações ou a união entre os colaboradores. Junto ao fator de recompensas, parecem evidente as áreas em que os gestores poderão atuar para melhorar o clima organizacional.

Contudo, além do apoio mútuo ou das condições para a plena realização de suas atividades, a liderança no instituto de pesquisa tecnológica demonstrou ser forte influenciador do clima organizacional. Os resultados permitem afirmar que a liderança aparece como um ponto fraco. Não obstante os líderes terem um bom relacionamento com os subordinados, ao se tratar de padrões de desempenho, conformidade com as normas e responsabilidade, a pesquisa indicou que

os líderes não praticam o que dizem. Estes aspectos interferiram negativamente o clima organizacional.

Os principais aspectos positivos do clima organizacional identificados estão relacionados à execução das atividades dos colaboradores, aos materiais necessários, ao espaço físico adequado, à segurança, bem como parte da “recompensa” que a organização oferece. Os aspectos negativos envolvem, sobretudo, questões salariais e de premiação, liderança, falta de comunicação e compartilhamento de informações.

Analisando-se os aspectos positivos e negativos destacados, verifica-se que, das 48 questões do questionário aplicado, 21% apresentaram destaque nos aspectos positivos, e somente 15% apresentaram destaque nos aspectos negativos. Como os destaques para os aspectos são atribuídos aos extremos positivos e negativos, conforme descrito na metodologia, pode-se afirmar que 15% dos aspectos do clima apresentaram fatores negativos que, se tratados, podem melhorar significativamente o clima organizacional.

Essa pesquisa contribui para os estudos do comportamento organizacional, tendo em vista que estabelece uma maneira de investigar o clima organizacional em institutos de pesquisa, sinalizando que a melhoria dos índices desse construto em tais institutos pode vir a melhorar o desenvolvimento da tecnologia brasileira, contribuindo, assim, para a competitividade do país frente ao cenário hipercompetitivo e globalizado atual.

Ademais, a elaboração e a adaptação de instrumento de pesquisa com linguagem que pudesse ser compreendida por pessoas de nível de escolaridade mais baixo, optando-se por dividi-lo em cinco temas que propiciasse um melhor entendimento dos respondentes, constituiu avanço na metodologia de coleta de dados sobre clima organizacional, evidenciando-se a necessidade de adaptação de instrumentos à realidade e ao contexto da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1978.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CSOKA, Louis S. Relationship Between Organizational Climate and the Situational Favorableness Dimension of Fiedler's Contingency Model. **Journal of Applied Psychology**. v. 60, n. 2, p. 273-277. 1975.
- DENISON, D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, Jul. 1996.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, p. 20-38, mai./jun. 1995.

- HERZBERG F. **Work and the nature of man**. Cleveand: The World Publishing, 1966.
- HEMMELGARN, Anthony L.; GLISSON, Charles; JAMES, Lawrence R.. Organizational Culture and Climate: Implications for Services and Interventions Research. **Clinical Psychology: Science and Practice**, v. 13, n.1, 2006.
- HOFSTEDE, Geert. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.
- JONES, Renae A.; JIMMIESON, Nerina L.; GRIFFITHS, Andrew. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.2, p. 361-386, 2005.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KILL, H. P. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. **Motivation and Organizational Climate**. Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1968.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Organizational psychology**: 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, p. 147-149, 1979.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 2, p. 29-40.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. Nova York: Haper & Row, 1954.
- _____. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. (Orgs.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. p. 337-68.
- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: Van Nostrand, 1961.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MCLEAN, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.
- MOISEICHYK, Ana E. **Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256p.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L.C. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 2003.
- QUINN, R. E. **Beyond Rational Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999. 168p.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2010.
- SCHNEIDER, B.; BARLETT, C. J. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the Multi-Trait, Multi-Rater Matrix. **Personnel Psychology**, p. 493-512, 1970.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.